Capítulo 2

Comunicación e imagen de las artes y la cultura

Por Lic. Gisela Di Marco

Gisela Di Marco. Licenciada en Ciencias de la Comunicación con orientación en comunicación Publicitaria, UBP. Diplomada en Nuevos Medios y en Producción y Gestión Cultural, UBP. Especialista en Periodismo Digital, RedCom. Docente de las cátedras de Arte contemporáneo I y II en carreras de Comunicación Audiovisual e Institucional, y de Comunicación e Imagen de las Artes y la Cultura, Diplomado y Postítulo en Producción y Gestión Cultural, UBP. Coordinadora el Programa de Lengua Española y Cultura Hispanoamericana de la UNC y la Universidad de Texas en Austin. Coordinadora del Diplomado en Nuevos Medios, UBP, 2004. Co-fundadora y editora de la revista digital Beta_test sobre arte, tecnología y medios, entre 2001 y 2006. Desde 2001 se ha desempeñado como consultora independiente en el área de Comunicación Institucional y Publicidad para distintas empresas de la ciudad de Córdoba.

Se puede decir que, a priori, toda actividad cultural es en sí misma una forma de comunicación, en tanto actividad humana destinada al establecimiento de vínculos con otros seres humanos. Del mismo modo, coincidiremos en que toda acción de comunicación es en términos generales una actividad cultural, en la medida en que activa códigos, canales, sentidos y cosmovisiones compartidos por toda la comunidad.

Sin perjuicio de estas consideraciones generales, me centraré aquí en las actividades artístico-culturales concebidas y producidas de manera razonada, es decir, aquellas que son producto de la gestión cultural y cuyos objetivos, finalidad, recursos y contenidos han sido proyectados racionalmente. En este marco, toda actividad cultural tiene un propósito comunicativo mucho más concreto, que implica, en primer lugar, hacerse conocida para un otro destinatario o público, más o menos previsto de manera anticipada; y, en segundo lugar, motivar una serie de reacciones o comportamientos en el mismo que son, en última instancia, su participación en la actividad o consumo cultural.

En este sentido, la comunicación o difusión cultural tiene por delante un gran desafío, en la medida en que procura alcanzar a un destinatario con un mayor o menor grado de interés potencial en la actividad, y una disponibilidad limitada de tiempo y recursos para acceder a la misma. Se supone aquí que la mayor parte del consumo cultural tiene lugar durante el tiempo de ocio del destinatario. En este marco, la actividad artístico-cultural entrará en una suerte de competencia con otras actividades (sean artístico-culturales o no), todas pugnando por captar el interés y ocupar una parte del limitado tiempo libre del público.

Ahora bien, si esto suena desafiante, considere ahora lo siguiente: la comunicación con los públicos es sólo una parte de la comunicación de una actividad artístico-cultural. La gestión cultural implica la activación de un entramado de recursos y relaciones. Esta tarea supone complejas

acciones de comunicación interna y externa según la lógica del sistema de referencia; me refiero en este punto a la interacción con los diversos agentes del campo cultural (productores de contenido, instituciones culturales, entidades públicas, prensa, patrocinadores, auspiciantes o sponsors reales o potenciales, proveedores, etc.).

Finalmente, todas las formas de comunicación comprendidas en una actividad artístico-cultural, ya sea con los destinatarios últimos de la actividad (públicos) como con los diversos agentes implicados en la realización de la misma (individuos o instituciones), suponen la conformación tanto de una identidad como de una imagen de la actividad, así como también del grupo de gestión, sólo a partir de las cuales es posible cualquier forma de interacción.

Hechas todas estas consideraciones, se hace evidente que una comunicación efectiva, de acuerdo a un plan de comunicación previamente concebido, será fundamental para cualquier actividad artístico-cultural. Por ello, es de suma relevancia para la actividad profesional del gestor dominar los principales ejes conceptuales específicos de la comunicación y difusión cultural, reconocer los componentes básicos de un plan de comunicación y conocer las herramientas básicas para su desarrollo, ejecución y seguimiento.

Cabe aclarar que, dado que toda actividad artístico-cultural tiene una dimensión económica insoslayable, en tanto pretende ser (al menos) realizable, sostenible e incluso rentable, muchas de las nociones, herramientas y terminología específica utilizadas para el abordaje de la comunicación de una actividad artístico-cultural provienen de aproximaciones conceptuales y pragmáticas desarrolladas en el marco de la comunicación empresaria, el marketing y la comunicación publicitaria.

Un enfoque desde los públicos

Cultura puede definirse(1) como toda producción humana compartida, susceptible de integrarse al conocimiento colectivo y redefinir las cosmovisiones sociales. Es, por lo tanto y según esto, toda producción humana trascendente para la sociedad, por lo cual es también, y necesariamente,

(1) Existe un sinnúmero de perspectivas, líneas teóricas y marcos desde los cuales definir este amplísimo concepto. Para un acercamiento a esta problemática, ver glosario.

una actividad pública. No hay hecho cultural si no hay otro que lo perciba, todo hecho cultural se da siempre en un marco de interacción: no hay cultura sin comunicación. Toda acción cultural es o contiene un acto de comunicación.

El lector puede estar pensando en este momento en actividades culturales que no están directamente dirigidas al público. Esto no es raro dentro del segmento de los servicios culturales, como por ejemplo el archivo de información, documentación y obras. Sin embargo, coincidiremos en que la finalidad última de un archivo es garantizar el acceso futuro al material por parte de otros. También aquí el foco de la gestión sigue siendo el público.

La comunicación de la actividad artístico-cultural es, entonces, más que simplemente un aspecto operativo de la gestión cultural (el de la difusión). Todo el proceso de gestión cultural debe hacer foco en el destinatario o público, en tanto que actor principal; es sólo a partir de él que podemos determinar la viabilidad de la actividad artístico-cultural.

En términos generales, y sin detrimento de la profundización que haremos más adelante sobre este tema, se puede decir que un evento, producto o servicio cultural es viable si tiene algún punto de encuentro con los intereses, demandas y necesidades de la sociedad.

Esto no significa que la actividad deba concebirse desde el inicio dentro de los límites de lo que sabemos o suponemos que el destinatario conoce, quiere o demanda, como sucede en el ámbito del marketing. Allí el producto o servicio mismo y sus principales características están en su mayor parte determinados por la demanda, siendo en muchos casos resultado directo de investigaciones de mercado. En el terreno de la cultura, aunque ésta haya sido históricamente utilizada en incontables ocasiones para "cristalizar" un determinado *status quo,* e incluso para consolidar un determinado esquema de estratificación social en favor de una clase dominante, esto no es un imperativo. El modelo de gestión cultural aquí propuesto está orientado a una finalidad más amplia: proponer siempre un desafío al destinatario, movilizarlo. En el marco de este modelo, la cultura se concibe como una intervención sobre lo real (o sobre una idea acerca de lo real), y su finalidad última será siempre producir una transformación. Dar al público "lo que quiere" puede significar no hacer aporte alguno a la

dinámica cultural, en particular porque siempre se estará hablando de lo que se supone que el público quiere. La gestión cultural, lejos de subestimar al público, debe enfocarse en sorprenderlo y dejarse sorprender por él. De todos modos, conocer al público y prefigurar sus características e intereses indudablemente ayudará a "pulir" el producto o servicio, a definir los detalles que lo harán "familiar", accesible y atractivo para el destinatario, y también a elegir el mejor modo de "presentarlo" en sociedad, a saber *cómo* comunicarlo.

Definir y conocer al público será la única forma de lograr la consecución del objetivo último: el encuentro de este público con el otro actor principal de este esquema, la actividad artístico-cultural. Y son las herramientas de comunicación las que darán la respuesta acerca de cómo se puede promover la ocurrencia de este encuentro. A continuación profundizaré más en estos tres ejes: el *qué*, el *para quién* y el *cómo* de la comunicación.

El qué de la comunicación: la actividad artístico-cultural

Para poder comunicar efectivamente al destinatario *qué* se propone, es necesario que el mismo grupo de gestión haya definido clara y coherentemente en qué consiste la actividad. En primer lugar, la actividad artístico-cultural puede ser tanto un producto como un hecho. Para los hechos culturales vamos a circunscribirnos a lo que podemos definir como actividad artístico cultural, en el sentido que es un hecho extraordinario y programado. Todo hecho cultural de carácter permanente o sostenido puede también denominarse un servicio.(2)

Ahora bien, es necesario establecer aquello que permite definir a una actividad como artístico-cultural, es decir, la especificidad de la categoría. Una A/C es aquella en la que los fines simbólicos priman sobre cualquier fin oneroso que pudiera o no existir. En este sentido, hasta los programas culturales implementados por algunas empresas como parte de lo que se conoce como *Responsabilidad Social Empresaria* pueden incluirse aquí, aunque formen también parte de estrategias de posicionamiento institucional o de marketing de productos. La misma premisa es también válida para las actividades artístico-culturales que adoptan la forma del espec-

(2) Ver glosario para una definición más extendida de actividad artístico cultual, y su diferencia con los servicios y eventos.

táculo. Ambas nociones no son excluyentes, pero para que un espectáculo sea considerado dentro de las actividades artístico-culturales, es fundamental que privilegie su finalidad simbólica, su impronta creativa, sobre cualquier objetivo económico. De lo contrario estará enmarcado en el terreno de las industrias culturales o del entretenimiento.

El para quién de la comunicación: los destinatarios o públicos

A esta altura se nos hace evidente pensar que un plan de comunicación que no haga foco en el público no tiene muchas chances. Para empezar, la actividad (su existencia) debe ser conocida por su destinatario, y esto sólo será posible a partir de su comunicación o difusión. Esta sentencia, que parece por demás obvia, no siempre es considerada y esto ha llevado al fracaso a más de una actividad cultural. No basta con que el contenido sea de indudable calidad, que los productores de contenido sean altamente reconocidos en su campo o que se haya invertido muchísimo dinero en la puesta en marcha del proyecto: la actividad fracasará ineludiblemente si el público no toma conocimiento de su existencia.

Quizás en un pueblo pequeño la sola ocurrencia de un hecho extraordinario sea notable en sí misma, pero en ámbitos urbanos, incluso aquellos donde la oferta cultural sea relativamente pobre o poco significativa, cada propuesta debe pugnar por hacerse notable para un destinatario en constante actividad, sumergido en un mar de información y estímulos. Para que algo (cualquier cosa) sea comunicable debe ser comprensible para los otros. Tres son los elementos fundamentales para la eficacia de una acción comunicativa: canales compartidos, códigos comunes y sentidos reconocibles. Es decir, un medio de comunicación adecuado, un lenguaje comprensible y un contenido o tema que resulte familiar. Todo acto de comunicación que no se base sobre estos tres elementos será un grito en el vacío. Por lo tanto, definir al público potencial de la actividad es una de las instancias iniciales del trabajo del grupo de gestión (si no el primer paso). Una vez definido el público potencial, el segundo paso es conocerlo, definir sus características, describirlo.

Dicho esto, y si bien las acciones de comunicación principales estarán

dirigidas al público potencial, deben diseñarse también acciones paralelas dirigidas a otros destinatarios, de ninguna manera secundarios en cuanto tienen incidencia directa sobre el proceso de gestión.
La prensa, los críticos, las empresas e instituciones que pudieran adherir y aportar recursos al proyecto, etc. son otros públicos externos, que se suman al destinatario de la actividad al que ya nos hemos referido.

La comunicación con la prensa y la crítica

Se trata de dos grupos de destinatarios de gran relevancia por su impacto en la efectividad misma de la comunicación de la actividad. Fundamentalmente en el caso de A/C, es vital que el gestor establezca un vínculo comunicativo fluido con ambos, con el objetivo primario de captar su atención y, en última instancia, asegurar su presencia.
Su impacto en la comunicación de la actividad deriva de su función social: el periodismo, en su carácter de multiplicador, antes, durante y después de la actividad; el crítico, en su carácter de líder de opinión, durante y a posteriori de la ocurrencia de la misma. Mientras en su propia comunicación el multiplicador se referirá a la gestión, el crítico se referirá a los contenidos de la actividad.
Usted puede estar pensando en este momento si la crítica y la prensa no son la misma cosa.
Es cierto que se superponen parcialmente, en la medida en que muchos críticos trabajan para o colaboran con medios de comunicación. Pero la del crítico es una tarea que reviste una mayor independencia que la del periodista que informa o cronica.
El crítico tiene una formación mucho más especializada en el campo o disciplina en el que se inserta la actividad. El crítico tiene una opinión individual, y por ello la comunicación debe vehiculizarse en forma directa y personalizada, con relativa independencia del medio. Y más si se tiene en cuenta que muchos críticos generan textos o discursos fuera de los medios, a través de publicaciones propias, investigaciones, disertaciones, actividad docente, etc.

La comunicación con empresas e instituciones

Una efectiva estrategia de comunicación institucional, dirigida fundamentalmente a los potenciales patrocinadores, auspiciantes, sponsors y proveedores del evento, tendrá un impacto directo tanto en los recursos con que contará la actividad como en la legitimación de la misma. En este sentido, el apoyo netamente simbólico de las instituciones oficiales y de organizaciones que cuentan con prestigio es un aporte invaluable, que redunda a su vez en una mayor capacidad para la gestión de apoyo económico concreto.
Si nuestra gestión en este sentido es exitosa, las empresas e instituciones a las que apuntamos en la gestión de apoyo y recursos como públicos externos pueden convertirse en públicos internos.

El entramado de relaciones entre los públicos

Finalmente, es destacable la compleja relación que estos distintos públicos tienen entre sí. Por ejemplo, aumentará la predisposición de un medio para una cobertura de prensa del evento si además somos anunciantes del mismo. La prensa y la crítica estarán más atentos a aquellas actividades en las que el o los productores de contenidos sean reconocidos en el campo de acción de que se trate; también en el caso de actividades que estén organizadas o patrocinadas por instituciones oficiales, así como las que tienen lugar en espacios consagrados del circuito cultural. Del mismo modo, más empresas estarán dispuestas a convertirse en sponsors de actividades que prometan captar la atención de la prensa, que tengan una pauta de difusión masiva o que, por el contrario, estén dirigidas a segmentos de público específicos que coincidan con el público meta de la empresa (lo que en marketing se denomina "nicho de mercado").

El cómo de la comunicación

Ahora bien, y volviendo a hacer foco en el destinatario de la actividad: ¿cómo se vincula la actividad cultural con su público?

Ya mencioné que la actividad cultural tiene lugar en un marco de interacción, de encuentro entre el público y la actividad. Esto es, en última instancia, la adquisición en el caso de los productos, la participación en el caso de A/C y el acceso en el caso de servicios culturales. Para que este marco de interacción tenga lugar, es necesario pasar de la eficacia a la efectividad (o éxito) de la comunicación. Una vez garantizados los tres componentes fundamentales que definí en el apartado anterior para que la comunicación sea factible (canales compartidos, códigos comunes, sentidos reconocibles), cabe preguntar: ¿qué es lo que permite pasar de la comunicación a la interacción? ¿Qué componentes de forma y contenido incluidos en la comunicación harán probable que la interacción efectivamente ocurra?

Las personas se acercan por principios de identidad, entendida como sentido de pertenencia(3). La comunicación de una actividad cultural, entonces, va a tener como objetivo inmediato la identificación del destinatario prefigurado con determinadas ideas y valores (ideas acerca de lo que es o debería ser la cultura, así como también las ideas y valores comprendidos en el contenido de la actividad artístico-cultural). Es más: también se buscará la identificación del destinatario con los individuos, colectivos e instituciones implicados en la actividad.

En el desarrollo del plan comunicativo, entonces, se intentarán vislumbrar aquellos componentes de la actividad susceptibles de generar mayor identificación o empatía con el destinatario potencial: los "puntos fuertes" de la actividad serán también los "puntos fuertes" de la comunicación. A estos "puntos fuertes" de la comunicación los llamaremos key messages o mensajes clave.

¿Cómo se identifican correctamente los "puntos fuertes" de la actividad? A través de un proceso racional en la definición y planeamiento de la actividad, que parta de un relevamiento de los antecedentes y de un análisis minucioso del público objetivo. Al definir de este modo la actividad, se estará en condiciones de identificar sin margen de error los "puntos fuertes" que conformarán su identidad y que, en última instancia, serán las claves comunicativas.

(3) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

Identidad de la actividad artístico-cultural

La identidad de una actividad artístico-cultural no debe confundirse con la imagen de la misma. Mientras la identidad forma parte de la actividad, la imagen se encuentra en la mente de los públicos. La imagen es el reconocimiento de la identidad por parte de los públicos. Los componentes identitarios fundamentales de cualquier actividad son cuatro: esencia, horizonte, proceso y sistema.(4)

Esencia, es lo que define a la actividad en sí misma. Incluye su clasificación dentro de un formato conocido de actividad (exposición, concierto, conferencia, obra de teatro, festival, etc.) y dentro de las distintas áreas y disciplinas del arte y la cultura (musical, artístico, cinematográfico, pictórico, académico, etc.), pero también lo que le es específico, lo que la hace única (su tema, su anclaje geográfico, su destinatario, su línea editorial, etc.). Una actividad es específica si ha sido razonablemente acotada. Una actividad que se pretenda demasiado general difícilmente sea realizable. Y una actividad que se enuncia de manera inespecífica está descuidando aquello que la hace única.

Horizonte, es la proyección de la actividad, su propuesta, sus intenciones. El horizonte de una actividad está marcado por sus objetivos concretos y por su finalidad última. Mientras el objetivo se define de manera concreta (es decir, "aquello que efectivamente se va a hacer": una muestra, un concurso, etc.), la finalidad es un propósito de naturaleza más amplia: tiene que ver con la intención. Por ello, muchas veces la finalidad es lo primero que suele definirse. El objetivo refiere a lo que efectivamente vamos a hacer, la finalidad refiere a lo que pretendemos con ello. La finalidad es siempre más ambiciosa que el objetivo.

Proceso, es la organización de la A/C en el tiempo, su ciclo de vida. Un hecho cultural debe ser considerado como un organismo vivo. Su vida transcurre desde la instancia de prediseño y diseño, su desarrollo y encuentro con la comunidad, hasta la etapa de evaluación, y por qué no,

(4) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

réplica. Toda la gestión, y los fundamentos de la comunicación, dependerán de la instancia de desarrollo en que se encuentre la A/C, si el objetivo es su instalación (nacimiento), su renovación (crecimiento, transformación), o su cierre (su muerte).

Sistema, es el entramado integral de relaciones que dan lugar a la actividad. Está formado por partes o agentes que interactúan entre sí y con el exterior. Tiene que ver con lo que la actividad vincula, con lo que pone en juego, que en última instancia define su magnitud y alcance.

En este sentido, cada uno de los agentes que intervienen en la actividad pertenecen, a su vez, a otros sistemas y, por consiguiente, cada uno está asociado previamente a una imagen en la mente de los públicos, que genera relaciones y sentimientos. La compatibilidad de la imagen de cada una de las partes involucradas con la actividad y el sistema en general es un aspecto fundamental con el que debe que lidiar el comunicador para evitar enviar un mensaje contradictorio. Por otro lado, la convocatoria de personalidades notables, reconocidas en el campo de acción de que se trata, imprime una impronta sumamente valiosa a cualquier actividad artístico-cultural, activando su legitimación por autoridad.

Imagen y posicionamiento de la actividad artístico-cultural

A diferencia de la identidad de la actividad, la imagen no forma parte de la misma. La imagen de un producto o A/C se encuentra en la mente de los públicos. De todos modos, es tarea del comunicador fomentar la construcción de una imagen positiva.
La imagen comienza a formarse a partir de la comunicación de la actividad, bajo la forma de expectativas, pero sólo se arraiga luego de su realización. Fundamentalmente en las A/C destinadas a repetirse, la imagen se irá consolidando paulatinamente a través de las diferentes ediciones. El trabajo del comunicador sobre la imagen de la actividad apunta al logro de lo que en marketing se conoce como **posicionamiento**, es decir, el lugar o jerarquía que la actividad ocupa en la mente de los públicos, en com-

paración con otras actividades de la misma naturaleza. Una actividad bien posicionada es aquella en la que hay coincidencia entre lo que se ofrece y lo que se percibe, cuando la imagen de la actividad coincide con su identidad.

Cuando hay un sobreposicionamiento, se ha promocionado más de lo que se puede ofrecer, y esta es una práctica cercana a la manipulación. Una actividad subposicionada es aquella que tiene para ofrecer mucho más de lo que ha sido capaz de promocionar, por la falta de una adecuada estrategia de comunicación(5). Este es un caso frecuente en las organizaciones del tercer sector (cooperativas, ONG's, etc.). Hay tanto una imagen y un posicionamiento de la actividad como del grupo de gestión (en este último caso se trata de posicionamiento institucional).

Las 3 M

Los factores que componen el buen posicionamiento de una actividad pueden sintetizarse a través de **3 M**: **MEMORIA**, **MARCA** y **MÍSTICA**. Con memoria nos referimos a la recordación de la misma. El término marca define a la capacidad de un evento o producto de imprimir una huella perdurable en el terreno al que pertenece, de que haya un antes y un después del mismo. La mística es la investidura de sentido del evento o producto, aquellas ideas positivas que permanecen asociadas a los mismos en el tiempo.(6)

Exo-identidad de la actividad artístico-cultural

Entre la identidad y la imagen de una actividad (es decir, entre lo que la actividad es y el modo en que el público la percibe) se haya la exo-identidad. La exo-identidad es la parte "visible" de la identidad, y está compuesta por aquellos aspectos que definen a la actividad y la hacen reconocible para el público: el nombre, el tipo de actividad, su identidad visual, su situación espacio-temporal, su espíritu y personalidad, sus referentes, su línea editorial.

(5) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

(6) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

Nombre y tipología

El nombre y la tipología a menudo se presentan como un único componente: es frecuente que el nombre o título de la actividad sea denotativo o referencial, es decir, que se defina por el tipo de actividad. En este punto, es importante que exista un alto grado de especificidad. Un nombre demasiado general dice poco sobre la actividad y poco aporta para su diferenciación con respecto a otras actividades dentro de la misma disciplina. Pero la incorporación al nombre de atributos más específicos la define de manera mucho más precisa y la hace única.
La tendencia es, de todos modos, aplicar la creatividad y la innovación al servicio de la creación de un nombre de fantasía y no un nombre descriptivo, que funcione como lo hacen las marcas de los productos comerciales, capaz de generar curiosidad y mística, de atraer y seducir, de generar asociaciones (connotación vs. denotación), de ser recordado fácilmente. En otros casos, no obstante, cuando una actividad no está a priori altamente posicionada en la mente de los públicos a través de sucesivas ediciones, es recomendable mantener el componente descriptivo, al menos como complemento del nombre.

Identidad visual

La identidad visual de una actividad está determinada por dos elementos principales: su logotipo y el diseño de su comunicación (incluyendo una determinada estética, patrones cromáticos y formales, el imaginario que pone en juego, etc.).
El logotipo es un elemento con el que usted estará familiarizado, ya que forma parte de cualquier producto comercial. Es el signo de lo que conocemos como "marca", la representación gráfica del nombre de una actividad o producto a través de texto e imagen. Una fuerte impronta minimalista en el diseño contemporáneo demanda un trabajo de síntesis extrema con respecto al logotipo, y particularmente a su componente de imagen. Como una huella, el logotipo debe ser simple. Puede reducirse al trabajo con el texto a través de la elección de la tipografía, el color y unos pocos

signos, o incluir imágenes pero sólo a través de unos rasgos mínimos, de tipo icónico. La imagen (o isotipo) dialoga con el texto o logotipo en términos de redundancia y complementariedad. Los logotipos compuestos por texto e imagen suelen ser llamados también isologotipos.
El objetivo del logotipo es, en primer lugar, su legibilidad o comprensión y luego su identificación en cualquier contexto y su recordación. Por ello, es mucho más importante en las actividades que están destinadas a replicarse, aunque es de todos modos excluyente para cualquier actividad que pretende ser comunicada de manera estratégica. Cuando un logotipo es lo suficientemente reconocible, tiende a simplificarse hasta aparecer en expresiones mínimas (por ejemplo, sólo el isotipo) o parcialmente. Esto es más frecuente en la comunicación de productos, pero en el terreno de la cultura es cada vez más frecuente en el marco de la identidad visual de las instituciones culturales.

Situación espacio-temporal

Ya definida la tipología y formato que adopta la actividad, otros componentes describen aspectos específicos de este formato, en términos de tiempo y espacio. Son dos componentes fundamentales, ya que a través de ellos "se fija la cita" con el público. La actividad es sólo algo potencial hasta que no define su situación espacio-temporal, por ello se incluye a esta última entre los componentes identitarios.

Referentes

Se trata de personalidades o instituciones destacadas en el ámbito de la cultura de que se trate. Funcionan como referentes para el público en la medida en que cada uno de ellos cuenta con una imagen previa en la mente de los mismos, que se traslada o asocia al evento. Los agentes que funcionan con más frecuencia como referentes de una actividad son los productores de contenido(7), pero también pueden funcionar como referentes el grupo de gestión y las entidades patrocinantes.

(7) Ver definición en Glosario.

Espíritu y Personalidad(8)

Relacionadas a lo que se denomina la "mística" de la A/C, la investidura de sentido la que rodea y que apela al interés del destinatario, estas nociones son difíciles de racionalizar. Es posible definirlas más concretamente con la realización de la actividad, a partir de los contenidos y su línea editorial, componente que definiré más adelante. No obstante, la exo-identidad da los primeros indicios. Esta investidura se completa a partir de la situación de la actividad en relación a lo que podemos llamar "isotopías dominantes" de la época, los grandes temas frente a los cuales todas las producciones tienden a tomar una postura. Algunas de las isotopías dominantes en materia cultural en la actualidad son las siguientes: globalización vs. cultura local, diversidad y multiplicidad, tradición vs. innovación, lo público vs. lo privado, sustentabilidad, customización o personalización, interactividad, etc.

Línea editorial

Aunque se relacionan íntimamente, la línea editorial es más específica que el espíritu y la personalidad de la actividad, en tanto refiere más concretamente a los contenidos. La línea editorial es el contenido ideológico de la actividad, su posicionamiento frente a temas sociales, religiosos, políticos y culturales que suscitan opiniones diferentes.
El reconocimiento de la línea editorial por parte del público a priori de la realización de la actividad, está asociado fundamentalmente a los referentes que aparezcan en la comunicación (grupo de gestión, productores de contenido, patrocinadores, etc.), en el sentido de que las instituciones, colectivos y personalidades reconocidas que se vinculan a la A/C generalmente lo hacen porque comparten determinadas ideas acerca del tema (con los organizadores, con otros productores de contenido, con las instituciones vinculadas).
Finalmente, la coincidencia entre la línea editorial de la actividad y la de los distintos medios determinarán la posibilidades de una cobertura de prensa.

(8) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURALES

Caracterización del público objetivo(9)

En virtud de lo que he desarrollado en los párrafos anteriores, parece obvio que definir al público potencial de la actividad es una de las instancias iniciales del trabajo del grupo de gestión (si no el primer paso). En este sentido, se presentan dos situaciones bien distintas. El primer caso es cuando aún no se ha definido el tipo de actividad. Una pregunta útil que ayuda a definirla es: ¿a qué tipo de público se quiere llegar? Si ya se tiene una actividad más o menos determinada, queda por delante el desafío de comunicarla, entonces la pregunta es: ¿quiénes podrían estar interesados en la misma?

Una vez definido el público potencial, el segundo paso es conocerlo, definir sus características, describirlo. Esto dependerá, por supuesto, de cada caso particular. Sin embargo, es posible establecer algunos parámetros comunes para el destinatario de actividades artístico-culturales en general:

- **TIENE UN MAYOR O MENOR GRADO DE INTERÉS POTENCIAL EN LA ACTIVIDAD**, dependiendo en gran parte de sus experiencias culturales previas o consumo cultural habitual (que podrá ser nulo, escaso o frecuente). Un grupo particular, para nada soslayable, es el público que está vinculado activamente al arte y la cultura por sus propias actividades (por ejemplo, como productor de contenidos o gestor en el marco de otras actividades o instituciones), que presenta un alto grado de interés potencial. Es de todos modos un público con una agenda cultural "reñida", por así decirlo, lo que lleva al siguiente punto;

- **TIENE UNA DISPONIBILIDAD LIMITADA DE TIEMPO PARA ACCEDER A LA ACTIVIDAD**, y cuenta con otras opciones para ocupar este tiempo. Ya he

(9) Este tema será abordado en el capitulo siguiente por la Lic. Paula Beaulieu, desde la perspectiva de la importancia de la investigación en producción y consumo cultural.

adelantado que la mayor parte del consumo cultural tiene lugar durante el tiempo de ocio (el tiempo en que el destinatario no se encuentra trabajando, descansando o un tiempo enormemente disputado por la oferta general de actividades artístico-culturales, pero también, y fundamentalmente, por las industrias culturales (la industria del entretenimiento y el espectáculo, la tecnología y los medios masivos de comunicación). Todo esto sin descontar otras actividades que también se llevan a cabo en el tiempo de ocio, como el deporte y las actividades al aire libre;

- **tiene una disponibilidad limitada de recursos para acceder a la actividad**, y cuenta con otras opciones para asignar estos recursos. Me refiero aquí a las actividades que suponen un costo para el público. La determinación de este costo estará por supuesto sujeta a la relación entre los recursos disponibles para la producción de la actividad, los costos de producción de la misma, y el posible interés económico del grupo de gestión. Pero también debe ser razonable en relación al poder adquisitivo potencial del destinatario, así como en comparación con el costo de otras actividades artístico-culturales y de la industria del entretenimiento que disputan la preferencia del público. En algunos casos, para que la actividad sea viable, es necesario implementar un plan más agresivo de generación de recursos, enfocado en posibles sponsors, patrocinadores y auspiciantes dispuestos a absorber el costo para el público.

Fuera de estas consideraciones generales, existen básicamente dos tipos de segmentación de públicos: la segmentación demográfica y la socio-cultural.(10)

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica se compone de las siguientes variables: geográficas, de sexo, edad y nivel socioeconómico.
La identificación del territorio geográfico de referencia de una actividad

(10) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

permite pensar su difusión en términos localizados y no necesariamente masivos. Ubico a las variables geográficas en primer lugar porque, asociadas al resto de los descriptores demográficos, permiten estimar cuantitativamente el público potencial de la actividad. A través de los censos oficiales es posible saber qué cantidad de habitantes tiene el territorio de referencia, cuántos son mujeres y cuántos hombres, cuántos niños, adolescentes, adultos o ancianos hay, qué cantidad de personas pertenecen a las clases alta, media o baja, etc. Si en su localidad no hay disponible información demográfica tan detallada, simplemente conociendo la cantidad de habitantes (aunque más no sea estimada) puede efectuar una traslación de los porcentajes nacionales, aunque es necesario recordar que cada localidad presenta dinámicas poblacionales diferentes, por ejemplo, en el caso de pueblos en que la mayoría de los jóvenes se va a estudiar a la capital, o ciudades universitarias que ven incrementada su población joven durante el ciclo lectivo, o localidades turísticas en que la actividad urbana gira en torno a los visitantes y no a la población residente, etc.

Aunque las actividades culturales son generalmente "asexuadas" en el sentido de que no existe una diferenciación entre actividades destinadas a hombres o a mujeres, sí es importante conocer las diferentes cosmovisiones que se presentan según sexo y otras nociones asociadas a los géneros que puedan tener influencia en la actividad.

El siguiente paso es identificar el rango de edades que abarca el público. Tradicionalmente la actividad cultural ha estado destinada fundamentalmente al segmento de 25 a 45 años. La gestión cultural pública todavía conserva esta convención, pero otras esferas están prestando atención a otros segmentos. A partir de la importancia que ha adquirido la colonización del ocio del adulto mayor, en particular en países europeos con alta expectativa de vida y baja natalidad, la gestión cultural empresaria ha comenzado a enfocarse en el segmento de 35 a 65 años. Mientras que el creciente poder de los jóvenes como líderes de opinión y anticipadores de tendencias ha llevado no sólo a la gestión cultural, sino también al marketing corporativo, a enfocarse en el público adolescente, tradicionalmente ignorado por su escaso poder adquisitivo. Por otro lado, el público infantil, al igual que el adolescente, debe ser diferenciado en la medida en que

puede ser el consumidor de cultura (es quien posee el deseo) pero no el decisor del consumo. El poder de compra corresponde a los adultos (padres y otros).
Finalmente, los descriptores económicos permiten identificar la renta o ingreso promedio del público, así como también la posesión de determinados bienes. A partir de una racionalización de esta información, tradicionalmente se ha extendido el uso en el terreno del marketing de una escala socioeconómica que clasifica a la población en diferentes niveles. El nivel socioeconómico más alto (tradicionalmente llamado ABC1), aunque es el más pequeño, concentra la mayor atención del sector de producción de bienes y servicios, mientras que la atención a los segmentos ubicados debajo de la línea de pobreza es casi nula por su exclusión del sistema.(11)
También en este punto debe analizarse cuánto está dispuesto a pagar el público por el tipo de actividad en cuestión. La relación no siempre es proporcional al nivel socioeconómico. De hecho, investigaciones recientes de mercado demuestran que, en algunos segmentos socioeconómicos, la adquisición de ciertos bienes o servicios está sujeta a su valor simbólico o como signo de status antes que al poder adquisitivo del comprador.

Segmentación sociocultural

A este modo de segmentación subyace la premisa de que individuos económicamente iguales tienen comportamientos diversos y viceversa. No invalida la segmentación demográfica pero no comparte su antiguo carácter determinista. En general se utilizan ambos tipos de manera complementaria, para un abordaje con menos margen de error.
A la segmentación sociocultural no le interesa lo que el público tiene, sino cómo piensa. El conjunto de descriptores que se utilizan para la segmentación sociocultural conforma lo que se conoce como **estilo de vida**. Lejos de pretender ser una clasificación estanca y determinante, se preocupa por la identificación de tendencias. Brinda elementos no sólo para diseñar y elaborar productos sino también para difundirlos y comunicarlos. Sus principales descriptores son los valores y actitudes del público, sus actividades, opiniones e intereses.

(11) La escala de Niveles Socioeconómicos fue desarrollada en 1992 por la Comisión de Investigación de Mercado de la Asociación Argentina de Marketing.

Investigación de mercado

Determinadas actividades culturales, por tratarse de proyectos complejos que requieren una inversión importante, suelen exigir la realización de un estudio de mercado. Esta práctica, -frecuente en el terreno del marketing-, consiste en un relevamiento observacional y/o estadístico (muestral), que a través de métodos diversos arroja información cuantitativa y cualitativa acerca de las características y preferencias de los públicos. A través de ellos es posible conocer el perfil y la magnitud del público, el grado de interés que puede haber en el tema o hecho que interesa, la existencia y características de la competencia, cuándo y dónde sería más adecuado realizar determinada actividad, cuánto estaría dispuesto a pagar el público por ella, etc. En última instancia, el estudio de mercado permite saber si existen razones por las cuales se deba evitar realizar cierta A/C. Pero, fundamentalmente, guía en el proceso de planificación y toma de decisiones. Los estudios de mercado son una práctica costosa y están, indudablemente, reservados para actividades que cuentan con una amplia disponibilidad de recursos. En el ámbito del marketing corporativo suele decirse que si el 10% del presupuesto total asignado a una actividad o programa es suficiente para hacer una investigación, entonces se recomienda realizarla. Si este no es el caso, de todos modos existen innumerables fuentes de información sociológica, cultural y de mercadotecnia disponibles para su consulta pública que pueden brindar indicadores útiles. Los censos oficiales, las investigaciones independientes, los estudios llevados a cabo por medios especializados y la opinión de expertos son algunas de estas fuentes. De aquí la importancia de generar datos locales, propios, a través de trabajos de investigación desde diferentes perspectivas y disciplinas, tal como la Lic. Beaulieu demostrará en el capítulo siguiente.

Desarrollo de claves comunicativas

A partir del análisis de los públicos y de los antecedentes que pudiera tener la actividad pensada, se está en condiciones de construir los mensajes

clave de la comunicación o *key messages*(12). Son los "puntos fuertes" de la actividad, los que tras una concienzuda evaluación se considera que van a impactar positivamente en la atención e interés de los públicos y generar altas expectativas.
La novedad aquí, al igual que en el marketing publicitario, es un valor esencial. Conocer experiencias previas con actividades similares permitirá determinar dónde radica el aspecto novedoso o atractivo de una actividad, para convertirlo en uno de los ejes de la comunicación. O desarrollarlo, si no existe. La novedad puede estar anclada en el contenido creativo u original de los contenidos (la obra o producto), pero también en otros aspectos de la actividad, como el espacio y el tiempo, y también el público al que está dirigida.
Los *key messages* deben estar contenidos en todas las comunicaciones con el público, sin excepción. Constituyen lo que se llama una plataforma de comunicación. Eso es **comunicación estratégica**.
A su vez, cada uno de estos mensajes debe ser coherente y consistente con cada uno de los públicos, para no entrar en contradicción. Eso es **comunicación integrada**.(13)

Plan de medios, gestión de prensa y comunicación gráfica

En primer lugar es necesario hacer un relevamiento de los medios de comunicación existentes en el entorno. Se pueden agrupar en *masivos* (como diarios, radio AM y televisión) y *especializados* (revistas, radio FM). Dentro de los medios especializados, la gestión comunicativa se enfocará naturalmente en aquellos dedicados a las actividades artístico-culturales en general, y sobre todo a los que están vinculados con la disciplina o tema de la actividad que interese.
El plan de medios es la selección de los vehículos a través de los cuales se canaliza la comunicación de la A/C. El plan de medios, en el ámbito del marketing, está vinculado a la pauta publicitaria, es decir, a la contratación de espacios publicitarios en los medios. Aquí, sin embargo, propongo elaborar un plan que pueda contener o no un plan de pautado publicitario, dependiendo de la naturaleza de la actividad y de los recursos disponibles,

(12) RITTER, Michael. Extraído de su conferencia "Cómo medir el valor de la comunicación", Universidad Blas Pascal, Córdoba, 2005.
(13) RITTER, Michael. Extraído de su conferencia "Cómo medir el valor de la comunicación", Universidad Blas Pascal, Córdoba, 2005.

pero que fundamentalmente contemple la selección de medios para la gestión de prensa y circuitos de distribución para soportes no mediados de comunicación.

Criterios de selección de medios

Una vez relevados todos los potenciales medios existentes en el entorno, se procede a la elección de los más adecuados para la comunicación de la actividad, tanto para la inversión publicitaria como para la gestión de prensa. Además de la disponibilidad de recursos (financieros, humanos y de tiempo) con que cuente el grupo de gestión, la selección se efectuará teniendo en cuenta el alcance y público meta de cada medio, que obviamente debe coincidir con el público objetivo de la actividad propuesta.
Una valoración lo más exacta posible de la magnitud del público y su consumo de medios, cotejada con las posibilidades de alcance que brinda cada medio, dará la respuesta respecto de que plan de medios constituiría una inversión y cuál sería un gasto injustificado, y cuándo corresponde enfocarse sólo en la gestión de prensa. Los medios masivos presentan una llegada mayor, pero también más general. Además, son generalmente menos accesibles que los especializados, tanto en términos de costos como de gestión de prensa, aunque tienen un costo por contacto muy bajo si se tiene en cuenta su alcance. Existen datos concretos para estimar la cantidad de público a la que potencialmente llega un medio: ratings de radio y televisión, tirada de diarios y revistas, alcance geográfico de su distribución, etc. Los medios especializados tienen un alcance menor, pero es a fin de cuentas un alcance de mayor calidad significativo en términos de segmentación. Si su público meta coincide total o parcialmente con el de la actividad, el costo por contacto será alto pero cada contacto será cualitativamente significativo. Si estamos frente a una actividad de carácter exclusivo o con una capacidad relativamente pequeña de absorber a la concurrencia, o enfocada en un sector geográfico reducido, no tendrá mucho sentido realizar una inversión en medios masivos, aunque el costo cero de la gestión de prensa no opone objeción para su consideración en ese plano.

Gestión de prensa

Con gestión de prensa refiero a la gestión de la difusión de la actividad en espacios no gravados de los medios de comunicación. Por su dimensión social y pública, la actividad artístico-cultural es un hecho "noticiable", en mayor o menor medida según su naturaleza. Más adelante profundizaré sobre esta cuestión.
La cobertura que los medios puedan hacer de la actividad depende muchas veces de la voluntad de una única o pocas personas y no sólo de una política general del medio, por lo cual es claro que la gestión de prensa debe ser siempre una acción personalizada.

Soportes no mediados de comunicación

Entre los soportes gráficos directos incluyo a los afiches, la cartelería en vía pública y los folletos, volantes o *flyers*. Mientras la distribución de volantes en la vía pública es libre, la colocación de cartelería está regulada y restringida a ciertos espacios. Los espacios disponibles son explotados por empresas privadas, y la utilización de otros espacios se considera una contravención. Sin embargo, pueden obtenerse fácilmente permisos para la difusión a través de afiches y volantes en diversas entidades públicas e instituciones privadas, incluidas las oficinas municipales de información cultural y turística. El plan de medios incluirá también la planificación de los circuitos de distribución de estos soportes, atendiendo a los espacios en los que exista una mayor circulación del público meta. Hitos del tejido urbano como las zonas céntricas, el espacio físico en el que se desarrollará la actividad y sus alrededores, universidades, etc. son todos espacios inestimables.
Es conveniente también implementar una visión integral de la comunicación gráfica, que incluya no sólo a las piezas de difusión para el público sino también otros soportes como las invitaciones formales, las entradas, las gacetillas de prensa y otros soportes que circulan durante la realización de ciertos eventos, como programas, catálogos, etc.
Suena obvio decirlo, pero el diseño de la identidad visual de una actividad

y de su comunicación gráfica debe estar a cargo de profesionales especialistas en la materia, que dominen no sólo las herramientas sino también las convenciones del diseño gráfico y que sean capaces de traducir los objetivos planteados, en formas no sólo comprensibles sino también atractivas, creativas e innovadoras. La comunicación gráfica es la primera pieza que da a conocer la actividad. Es una verdad indiscutible que lo primero que el público "compra" de una actividad es la gráfica.
El diseño y formato de las piezas dependerá de la disponibilidad de tiempo y recursos, pero también debe guardar relación con las preferencias estéticas del público y las características del medio. Además, todos los elementos de un diseño compiten entre sí, reclamando y dispersando la atención de quien lo contempla.
En una era de lo visual, la imagen debe tener siempre carácter protagónico, aunque su inclusión debe tener como premisa que posea impacto y que realice un aporte significativo. En otras palabras: que llame la atención y que comunique. Y en las A/C vinculadas a las artes visuales, es importante manejar cuidadosamente la comunicación gráfica para no generar asociaciones estéticas equívocas a través de la comunicación gráfica.

Innovación en la comunicación e imagen de actividades artístico-culturales

Al igual que en el marketing publicitario, la novedad es un valor unánimemente aceptado. Esto no significa que todo lo que se haga deba ser necesariamente nuevo, pero sí es importante proporcionar al público la posibilidad de experimentarlo de manera novedosa. La novedad puede ser, entonces, un valor agregado para las actividades.
Claro que la demanda de innovación variará según el tipo de actividad. Por ejemplo, una actividad dirigida fundamentalmente a los jóvenes presentará con seguridad una mayor demanda de novedad que una dirigida a adultos mayores, quienes usualmente se sienten más cómodos frente a lo que les resulta conocido y familiar.
Algunas áreas del arte y la cultura muestran menor inclinación a las posibilidades de innovar. Tal es el caso de los eventos académicos y científicos,

o las actividades culturales de gran tradición, altamente convencionalizadas, como las exposiciones de pintura decimonónica o los conciertos de música clásica. Muchas veces en estos campos la innovación suele asociarse a "falta de seriedad".
Es un mito que debe ser destruido, de lo contrario la actividad quedará reducida a circular sólo entre el público "de siempre", es decir, aquel que gusta lo suficiente del contenido como para "soportar" una y otra vez la misma rutina. Por supuesto, como ya he afirmado, cualquier estrategia innovadora deberá hacerse atendiendo a las demandas de este tipo de público: quizás proponerle un cambio demasiado abrupto en sus costumbres a la hora de participar de cierto tipo de actividad sea un desafío al que no esté dispuesto.

Las estrategias más frecuentes en la innovación en la comunicación de actividades artístico-culturales son la creatividad en el formato y diseño de las piezas gráficas, orientadas a convertir a cada pieza en un coleccionable (aportando además una cuota de "calidad" a piezas de bajo costo), la cita a formatos y lenguajes de otros medios, la utilización de juegos de palabras y planteos lúdicos a través de la imagen, el humor y la intertextualidad, la creación de incógnitas y, en algunos casos, la provocación. El componente provocativo, que en el territorio del arte contemporáneo es decididamente una marca positiva, debe ser tomado con cuidado en otros terrenos.
Es conveniente establecer el límite de la provocación, a través del examen de lo que se conoce como el "umbral de discrepancia"(14) de todos nuestros interlocutores, el punto en que el factor de atracción y estímulo que supone la provocación se transforme en un factor de rechazo e intolerancia.
Reducir el nivel de discrepancia de los interlocutores será fundamental para la consecución "exitosa" de la actividad, es decir, para que el evento conserve su poder de convocatoria. Claro, a menos que éste se organice fuera de las instituciones, convirtiéndose más en una manifestación que en una A/C.

(14) Calvo, Adrián. Extraído de las conferencias impartidas en el marco de la cátedra de Organización, Planificación y Comunicación, Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales, Universidad Blas Pascal. Córdoba, 2005.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA

Sondeo de la imagen de una actividad artístico-cultural

Si bien para la mayor parte de las actividades artístico-culturales la realización de una investigación de imagen es un procedimiento vedado, no sólo por los altos costos sino por la naturaleza de las actividades (distinta de la producción regular de bienes y servicios en el terreno comercial e industrial), hay dos formas de aproximarse a la imagen de la actividad artístico-cultural. Una es la medición del grado de satisfacción del público; la otra, el seguimiento de medios.

El grado de satisfacción del público no coincide con la imagen, en tanto sólo podemos medirlo con el público que participa de la actividad y no con el segmento general de público objeto de la comunicación. Sin embargo, la observación, la realización de encuestas de opinión durante la actividad o a posteriori (telefónicas, por ejemplo) son todas herramientas que pueden arrojar información muy útil al respecto. No obtendremos resultados incuestionables pero sí podemos reducir al mínimo el margen de error. Es importante para que estos procesos sean más eficaces, que previamente generemos un modelo racional estableciendo los atributos a medir, y luego trabajemos en la selección de una muestra representativa del público.

En cuanto al seguimiento de medios, se divide en dos áreas, *press clipping* o seguimiento de prensa y *broadcast monitoring* o monitoreo de medios audiovisuales. Consiste en un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la cobertura de los medios en relación a una actividad. A nivel cuantitativo se mide en cantidad de medios, frecuencia de las menciones, duración (tiempo radial o televisivo, medible en segundos o minutos) y superficie (para medios gráficos, medible en páginas) de las mismas. A nivel cualitativo, algunos de los factores que podemos citar son la relación de cada medio dentro del esquema jerárquico de los medios (por su cantidad de público, por su segmentación de públicos, por su grado de especialización en el tema, etc.), la calidad de las menciones o apariciones (por su contenido referencial o crítico, por su formato, etc.), y su ubicación den-

tro del espectro total de contenidos, secciones o programación, entre otros.

El papel de la comunicación en el éxito o fracaso de una actividad artístico-cultural(15)

A esta altura, quizás usted haya comenzado a vislumbrar que la comunicación, como toda la actividad de gestión, no es una ciencia exacta. Nada de lo que he dicho hasta aquí en términos de comunicación garantiza el éxito de una actividad.

Cuando me refiero al éxito de una actividad, no estoy hablando solamente en términos de ganancias o pérdidas económicas, al menos que éste haya sido el único objetivo y la finalidad última de la gestión. Ni siquiera en el ámbito del marketing corporativo esto es una verdad hoy, donde es cada vez más frecuente escuchar hablar de valor intangible o *good will*, parámetros que pueden extrapolarse perfectamente a la gestión cultural. Los parámetros que el marketing identifica como factores que generan valor intangible o *good will* son, fundamentalmente, la calidad de la gestión y la calidad de los productos y servicios.

La **calidad de la gestión** puede determinarse en la medida en que haya aumentado o no la capacidad para el desarrollo de nuevos productos o servicios, y en que haya fortalecido la identidad como agente de gestión, tanto hacia fuera (posicionamiento en el mercado o entorno) como hacia adentro (lo que en marketing se llama cultura corporativa). Ciertamente se habrá obtenido una reputación como grupo de gestión, más o menos extendida, al término de la actividad. Esta reputación se vincula directamente al éxito o fracaso de la misma. La base de la reputación, como en todos los órdenes, es la credibilidad.

La **calidad de los productos y servicios**, puede analizarse a través de las distintas formas estadísticas de medir la satisfacción del público, o bien tomarse como indicadores probables la opinión y crítica de los expertos. Con respecto al público, sepamos que un público satisfecho es un público cautivo para acciones futuras (en marketing, se considera que un cliente real vale 7 veces más que uno potencial, o, lo que es lo mismo,

(15) RITTER, Michael. Extraído de su conferencia "Cómo medir el valor de la comunicación", Universidad Blas Pascal, Córdoba, 2005.

cuesta 7 veces menos). En este sentido, tomar todas las medidas posibles durante la actividad para conservar el contacto será fundamental (inscripciones, encuestas con datos personales y contactos con intermediarios institucionales son todas fuentes útiles para ello).

Ahora bien, usted se preguntará: ¿cómo medir el papel que jugó la gestión comunicativa en el éxito o fracaso de la actividad?

La comunicación, como toda la actividad de gestión, es un sistema. Como reza la Teoría del Caos, en un sistema "todo tiene que ver todo". Cambia una variable, cambia todo el conjunto de variables. Sin embargo, otro de sus postulados establece que todo sistema dinámico y complejo presenta sensibilidad a las condiciones iniciales. No hay fórmulas infalibles, pero existen patrones que permiten establecer efectos probables. Es a partir de esos patrones que me atrevo en estos párrafos a sugerir algunos modos de hacer.

Queda claro que el éxito o fracaso de una actividad no puede vincularse directa y exclusivamente con las acciones de comunicación, porque responde a múltiples factores. Está determinado en parte por todo el proceso de gestión, junto a una serie de múltiples factores del entorno que escapan a nuestro control, muchos de los cuales ni siquiera tenemos posibilidad de establecer.

Sin embargo, una instancia de profunda evaluación de la actividad en sí, de la gestión y de cada área de la misma es fundamental. De ella se obtendrán, ciertamente, más conocimientos que con los que se contaba antes de empezar, y que serán vitales para no repetir los mismos errores en el futuro.

En este punto me centraré en dos nociones a menudo confundidas: **eficacia y eficiencia**.

La eficacia es el éxito de un proceso, el encuentro del mismo con sus objetivos. Mientras que la eficiencia es la adecuación de dicho proceso a los recursos existentes.

La eficacia de la comunicación puede presuponerse, puede a lo sumo ser probable. Sólo puede establecerse a posteriori de la actividad. Para medirla más o menos aproximadamente es necesaria una investigación de imagen regular y comparada, sólo aplicable a la producción sostenida de un bien

o servicio, y por supuesto altamente costosa. En cambio la eficiencia de la gestión sí es medible, y esto debe hacerse regularmente para identificar tendencias y corregir sobre la marcha.

Enfocaré aquí en una de las tantas formas en las que puede realizarse una evaluación aproximada de la gestión de la comunicación en las actividades artístico-culturales. Es un procedimiento simple en su formulación, pero que requiere de una sincera autocrítica, y que el comunicador puede implementar durante y al término de la actividad. Claro que cuando este proceso es paralelo a la gestión, permite tomar decisiones sobre la marcha para mejorar la gestión comunicativa.

Consiste en cotejar cada acción de comunicación implementada o a implementar con respecto a los objetivos estratégicos planteados inicialmente y a los procesos críticos por los que atraviese o pueda haber atra-vesado la gestión. De toda acción comunicativa que no responda a alguno de los objetivos planteados o a las necesidades surgidas de estos procesos críticos, puede decirse que no es o no ha sido útil, o al menos no prio-ritaria. Es decir, puede establecerse una eficacia probable.

Este análisis puede ampliarse cotejando luego la utilidad o prioridad de cada acción con respecto al impacto de la misma en el presupuesto general de la actividad, y en el particular de la comunicación. Cuando este razonamiento se lleva a cabo durante la gestión, permite optimizar el presupuesto perfeccionando cada proceso, eliminando todos los procesos que no sean claves para el éxito y reduciendo los costos sin restar acciones, sólo mejorándolas. Esto hará la gestión comunicativa ciertamente más eficiente, aunque no necesariamente más eficaz.

Al cabo de ambos análisis, se estará en condiciones de arribar a una conclusión más o menos probable acerca de si la acción es o fue necesaria, si tuvo o tendrá un rol estratégico o si puede evitarse, o debió haberse evitado.

Los nuevos objetivos de la Comunicación Institucional para las organizaciones empresarias. La creación de un supervalor cultural

Por Lic. Adrián Calvo

Adrián Calvo. Licenciado en Comunicación Social (UNC). Es Jefe de relaciones públicas de EPEC, Empresa Provincial de Energía de Córdoba. Dicta las materias Lenguaje y redacción publicitaria - Seminario de Creatividad Publicitaria - Teoría de la comunicación publicitaria - Estrategia y Posicionamiento en la Universidad Blas Pascal. Es co-autor del libro "Ella, la publicidad", Editorial Improll, 1997. Se ha desempeñado hasta 1998 como consultor independiente para las empresas Agencia Brokers Publicidad, Empresa Ecipsa, MKT consultora de Marketing, entre otras.

Un poco de luz

Resulta necesario desagregar la función de las comunicaciones institucionales del resto de las comunicaciones de una organización empresaria. Este ejercicio de esclarecimiento viene muy al caso en un panorama comunicativo donde se cruzan múltiples mensajes y soportes, expuestos unos a otros a la contaminación cruzada y a la distorsión institucional de la empresa.
Vemos por ejemplo que la publicidad como herramienta de la comunicación empresaria, es percibida en forma muy nítida y siempre está identificada con la difusión o promoción de mensajes destinados a alcanzar los objetivos de venta. La publicidad es una herramienta de comunicación al servicio de la venta de los bienes y servicios que producen las empresas. Pero su territorio encuentra los primeros límites cuando hay que comenzar a "vender" la marca de la empresa o la posición de la empresa ante determinados pronunciamientos (de adhesión y rechazo) que exige la vida en sociedad o más concretamente los "juramentos" que solicita el mercado y la opinión pública.

La comunicación comercial es otra expresión de las comunicaciones de una empresa. Ocupa ese costado aparentemente ingenuo con el que las empresas se relacionan con sus clientes u abonados luego de haberlos conquistado. Por ejemplo, los servicios de atención al cliente y a proveedores, son dos verdaderas usinas de imagen en los que la mística de la empresa es piloteada desde las gerencias comerciales y administrativas, responsables de manejar estos espacios o "momentos de verdad", y en consonancia con un plan global de comunicaciones.

Las relaciones públicas parecen definir todo lo que se hace fuera de la publicidad. Es decir, allí donde no hay medios masivos y las comunicaciones de la empresa parecen adquirir un tono personalizado, directo, y cuya estrategia consiste en hacer brillar más la presencia de la empresa que lo que la empresa produce. Las RR PP representan un territorio de encuentro entre la empresa y la sociedad; esa es su esencia y a partir de esta definición debe seleccionar cuidadosamente sus herramientas para entrar en buen romance con la opinión pública, los medios como empresa, poderes de turno y líderes culturales y sociales. Trabajar la presencia de la empresa en el mercado de la opinión presupone un manejo adecuado de silencios y manifestaciones, pero con un uso creativo de los contactos individuales y masivos, como el ágape de recepción, el acompañamiemto a las efemérides de la sociedad y el evento masivo de promoción o adhesión de hechos culturales y educativos.
En este contexto la pregunta surge espontáneamente: ¿La comunicación institucional es una herramienta, un soporte, un territorio de significados o simplemente una estrategia?. Es probable que reúna elementos comunes a las relaciones públicas, la publicidad y el resto de las comunicaciones de la empresa. Pero considero que por condiciones de coyuntura, donde la contaminación publicitaria parece teñir todo de mensajes persuasivos, adoptemos un interpretación estratégica de la comunicación institucional.

Comunicar más allá de las paredes del castillo

La comunicación institucional es una opción comunicativa que adopta como estrategia llevar los valores de la empresa más allá de sus muros, evitando atravesar por el minado campo del mercado publicitario donde los productos y servicios se debaten por alcanzar los objetivos de ventas. Tampoco se realiza en la comunicación comercial, donde el servicio produce imágenes más ligadas con el eficientismo que con la misión de la empresa.
El objetivo de la CI es promocionar valores o lo que metafóricamente podemos llamar como la "caja blanca" de la empresa. Si bien los valores

de una empresa (innovación, calidad, progreso, excelencia, atención, etc.) pueden estar implícitos en el servicio o en la confección de los bienes, el acto de consumo "devora a la empresa". En el acto de consumo, paradójicamente, el consumidor efectúa un balance del producto, que aún teniendo un saldo positivo, subordina y minimiza la percepción institucional. Entonces, la comunicación institucional no está hecha para consumidores, está hecha para destinatarios o receptores o público en general, que PUEDAN VER A LA EMPRESA FUERA DEL PRODUCTO. Es Ford Argentina en los años 60 comunicando su aporte a la sociedad con la fundación de escuelas fronterizas. O la misma Ford a mediados de los 80 editorializando en un medio gráfico en el que se autotitulaba "¿Ford Sierra o Cierra?", en respuesta a los desacuerdos con el gobierno.
La Comunicación institucional dispara sus mensajes sobre la sociedad y no lo hace sobre los consumidores. No dirige sus rosas y dardos al mercado; su intención es llegar enfática y deliberadamente al "campo social" y allí promover que la empresa sea consumida como información y no como servicio.
La CI le habla al oído a la sociedad a través de agentes, actos y manifestaciones de legitimación. La CI es en sí una herramienta de legitimacción institucional, más que necesaria en una sociedad que pide a gritos que las empresas muestren su costado social.

Efectos de la comunicación institucional

Si el objetivo es abrir el corazón, la caja blanca, y transferir a la sociedad los valores de la empresa (preocupación por sus recursos humanos, apuesta al desarrollo del país o más audazmente, su mecenazgo y vocación al servicio de la cultura), su efecto es el de producir en sus destinatarios un BALANCE INSTITUCIONAL POSITIVO. La empresa espera que el ciudadano primero conozca a la empresa, la consuma en servicios o informativamente; luego la evalúe, y finalmente, le asigne una imagen positiva. En el balance institucional el destinatario pone a su consideración la información del servicio, relaciones con los gremios, con el gobierno, romances y divorcios con la prensa, y actos de promoción cultural y social.

Pero a este balance debe realizarlo en escenarios informativos y no comerciales.

Las herramientas de la CI

Todas las que podamos imaginar pero alejadas de los canales publicitarios y comerciales.
Están las clásicas agendas de RRPP y de Lobbying, en las que los representantes calificados de las empresas acercan posiciones en encuentros programados con el gobierno, los gremios y la prensa. Estas rutinas no deben estar ausentes, pero como herramientas suelen estar muy condicionadas por los objetivos reactivos de la empresa: "prepararnos para defendernos", "reaccionar adecuadamente", "contener el conflicto", "tomar una posición", "madurar frente a los hechos". Son acciones preocupadas en frenar cualquier tipo de sanción social, y suelen asignarle a la empresa un papel peligrosamente político. La empresa reacciona pero no emociona, son comunicaciones para la crisis.
Los eventos de legitimación como las fundaciones, apertura de nuevas sucursales, la campaña periodística de incorporación de nuevas tecnologías, la certificación de las ISO y el encuentro con los inversores extranjeros, forman parte del arsenal diplomático y de la vocación por la cosmetología que revelan las empresas a la hora de ponderar méritos o codearse con el poder. Son herramientas neutras que ni suman ni restan pero permiten mantener viva la imagen. Lo que no es poco. Pero no alcanzan para la Argentina de la pos convertibilidad, la globalización a medias, la de la quiebra del sueño de los 90, la instantaneidad de la información, la lucha agonal del poder corporativo. Para una sociedad argentina con un pasado cargado de ensayos y errores, que lo niega pero que a la vez siente una profunda nostalgia, las premisas comunicativas deben orientarse hacia los discursos sociales "desamparados" pero "progresistas"; evitar dar el pescado, pero sí enseñar a utilizar la caña. En síntesis, en una sociedad de transición una empresa no puede abandonarse a un plan de comunicación institucional apoyado en un papel reactivo y neutro.

La nueva comunicación institucional

En Argentina, ésta es la era de la empresa social. Las bases pueden ser rastreadas en todo lo que no se dijo en los postulados rectores del Plan de Convertibilidad y de Reforma del Estado inaugurado hace ya más de 16 años. Postulados que hoy se mezclan con una vuelta al papel de un Estado protagónico y orientador. En la nueva era la sociedad pide a las empresas un nuevo mensaje. La sociedad pide a la empresa que hago algo en ese "territorio vacío" que dejó el ESTADO durante una década. La sociedad pide a las empresas que les devuelvan algo a cambio de su acto de fé a los nuevos horizonteso; algo en compensación por las suscripciones masivas a los servicios de TV por cable, a la aceptación irracional de financiar la telefonía celular con precio selevados; algo por aceptar tarifas y servicios del primer mundo en realidades con sueldos del tercero. Una señal, un gesto que los "haga socios en la ruta".

La nueva CI es proactiva. La empresa debe interpretar estas señales y diseñar un programa de comunicación institucional proactivo. Es decir, intervenir sobre la realidad antes de que la realidad intervenga sobre ella. Desarrollar un plan de imagen institucional que trabaje sobre la construcción social de la empresa. Una premisa que deje en claro que la empresa no se sirve de la sociedad, y que sí trabaja para ella y junto a ella.
Si esto es posible, ¿sobre qué estrategia debemos montar el programa?¿Qué territorio discursivo promete promocionar y no contaminar a la vez?. En nuestro contexto nacional y local, nada abona más positivamente la imagen de una empresa que la promoción de un programa de cultura y educación. La estrategia de la CI es ser parte de la cultura, de la promoción de las manifestaciones del arte, la ciencia y de lo que sume conocimiento.

Un programa de comunicación institucional proactivo

Para un diseño adecuado de un programa de CI proactivo es aconsejable respetar y cumplir las siguientes etapas:

1. Análisis del entorno de la empresa y análisis de los valores de la sociedad que la rodea.
2. Adoptar como estrategia conceptual el apoyo al desarrollo de la cultura y la educación
3. Detectar los temas, tendencias e instituciones de la cultura o de la educación (no forma)l que la sociedad reclama en silencio, como los procesos de actualización del conocimiento, eventos de promoción cultural, programas de capacitación abiertos, programas de educación a distancia, capacitación para el microemprendimiento.
4. Elección del eje del programa y encuadre a los valores de la empresa.
5. Definición del actor social como destinatario. Por ejemplo: los segmentos jóvenes en formación.. Fundamentación: es el factor de cambio y adecuación que más colaboró con la realización y afianzamiento de los cambios macros operados en el país
6. Diseño del programa, actores y recursos
   a.Temática: arte joven.
   b.Recursos humanos: organización de un comité ejecutivo formado por personal de la empresa y un asesor cultural externo.
   c.Recursos financieros para la sustentación del programa: participar a las empresas proveedoras a través de un aporte a cambio de acompañar institucionalmente el desarrollo del programa.
7. Armado operativo del programa:
   a.Cronograma: Programa anual repromoción del arte joven. b.Implementación: Todas las 1ras. semanas de cada mes reexpondrán manifestaciones plásticas diversas del arte joven.
   c.Nombre del programa:"Arte joven"
8. Sobreimprimir una estrategia de medios y legitimación periodística. Amplificar el tema e instalarlo en la sociedad.
9. Evaluación del impacto.

La creación de un supervalor

La apropiación estratégica de los discursos desamparados pero que guardan una estrecha relación con los procesos de desarrollo económico

y social, es la estrategia más recomendable para las empresas con una alta exposición a los públicos.
Esta apropiación debe sustantivizar el papel de la empresa sobre su medio social inmediato, promoviendo un protagonismo sobre la problemática abordada. A partir de ahí, el aporte social de la empresa al medio comienza a ser percibido como un atributo de marca, abonando la reserva de imágenes positivas para ser utilizadas en situaciones de crisis. Pero la estrategia final es en esencia la creación de un atributo que defina inequívocamente la situación institucional y de mercado de la empresa. Veamos cómo en el caso de la empresa Arcor las imágenes de "desarrollo, expansión y Córdoba", se disparan automáticamente al ser nombrada. Observemos también cómo la marca IBM tuvo que hacer uso de sus reservas de imágenes institucionales, ganadas a lo largo de muchos años, para hacer frente al affaire con el Banco Nación; y hasta dónde pesaron los laureles obtenidos a la hora de ser "balanceada" por la opinión pública. IBM, a pesar de todo y gracias a su actitud proactiva, sigue siendo una empresa creíble para el mercado y la sociedad argentina. Entonces, la consigna es salir a la sociedad, ocupar un lugar en base a un programa de CI proactivo, potenciar los principios de la empresa, producir un supervalor (la cultura en este caso) y pegarlo a la marca.

Síntesis

Los nuevos Objetivos de la Comunicación Institucional

:: Comprender la función y el lugar que ocupan las distintas comunicaciones de la empresa.
:: Entender el papel de comunicación institucional en el marco de las comunicaciones globales de la empresa.
:: La verdadera finalidad de la comunicación institucional de la empresa.
:: Las herramientas tradicionales de la comunicación institucional.
:: La nueva comunicación institucional para la actual coyuntura argentina.

:: Detección de los discursos desamparados y progresistas.
:: Cómo desarrollar un programa de comunicación institucional proactivo.
:: La creación de un supervalor (la promoción de la cultura).